

HOVÁNYI Gábor

BEBETONOZOTT VAGY LÉGIESÍTETT VÁLLALATI FUNKCIÓHATÁROK*

A weberi „bürokratikus szervezet” előnyeiből és korlátaiból kiindulva a szerző azokat a kitörési kísérleteket veszi számba, amelyek célja a vállalat merev funkcionális határainak az átlépése. A tanulmány ezt követően az operatív működés, illetve a stratégia szintjén megfogalmazható új szerepeket tárja fel.

Napjaink „klasszikus” vállalati szervezetei Max Weber jól ismert elméletére vezethetők vissza, amelyet kialakítójuk „bürokratikus szervezetnek” nevezett el. Egy ilyen szervezet egymástól jól elhatárolt szakterületekből áll; ezeket olyanok irányítják, akik az adott szakmát alaposan ismerik, és valamennyi munkatársuk is jól felkészült szakember. Így jön létre a már valóban hatékonyan működő „bürokratikus szervezetben” a funkcionális irányítás, a vezetők és a beosztottak hierarchiája, a személyes megnyilvánulásoktól legalábbis többé-kevésbé független szakszerűség, a folyamatos szakmai fejlődésre sarkalló kényszer és a szabályoknak az a pontosan kialakított, következetes rendszere, amelyet már valamennyi munkatárs könnyen elsajátíthat (Nohria-Berkley, 1994). Weber követelményei napjainkig irányt mutattak mind az egyes munkafolyamatoknak, mind a vállalati működés egészének hatékony megszervezéséhez. Egyben megalapozták azt a menedzsment elméletet is, amelyet más szakemberek „a racionális irányítás vasrácsos ketrecének” („Iron Cage of Rational Control”) neveznek (Barker, 1993).

Weber elmélete kétségtelenül jól, szinte a „benchmarking” technikájával szolgálta a gazdálkodó szervezetek hatékonyságának növelését, különösen abban a korszakban, amikor – egy viszonylag stabil környezet egyre élesebb versenyfeltételei között – kialakultak és

működni kezdtek a jelentősebb szervezetek. Ám az elméletnek számottevő korlátai is vannak, különösen napjaink gyorsan változó, bizonytalan műszaki, gazdasági és társadalmi környezetének feltételei között:

- Egyre bonyolultabb, egyre kockázatosabb világunkban megkérdőjelezhető, hogy mi a racionális gazdasági, elsősorban menedzseri döntések határa, hol veszi át szerepüket az intuitív felismerés – vagyis hol kell a döntésnek előre fel nem mérhető környezeti, sőt olykor belső, vállalati eseményekkel vagy irracionális reakciókkal számolnia?
- Egy funkciók szerint tagolt szervezetben számottevően befolyásolhatják a szervezet egészére vonatkozó döntéseket a funkciók között kialakult erőviszonyok. Ezeket az erőviszonyokat a mindennapok gyakorlatában átszövik – Weber szándékával ellentétben – az egyes szervezeti egységek, sőt, az ezeket vezetők, az ezekben dolgozó egyének „különérdekei”. Ezért ha felborul a szervezeti egységek erőegyensúlya – ami minden szervezetben könnyen bekövetkezik –, az érvényesülő különérdek meggátolja az optimális döntések meghozását, s ezzel rontja a szervezet működésének hatékonyságát.
- Maga az optimális döntés is lelassul, ha azt a mereven elhatárolt funkcionális szervezeti egységek

* A tanulmány az OTKA T-25708 számú támogatásával készült.

érdekeinek, szempontjainak mérlegelésével kell meghozni. Ezek ugyanis többnyire nemcsak alaposan előkészítik a döntéseket (vagyis felsorakoztatják valamennyi érveket álláspontjuk alátámasztására), hanem hosszas csatározásokat is folytatnak érdekeik érvényesítésére – sőt, ezek érdekében olykor még az időhúzástól sem riadnak vissza.

- A szervezetben kialakított merev funkcióhatárok nem egyszer a *végrehajtást is lelassítják*. Egy iparvállalat működésében például a gyártmány- és gyártásfejlesztések keresztezik a funkcionális szervezetek hierarchiáját: egy-egy gyártmány vagy új technológia „életútja” a műszaki fejlesztés, a beszerzés, a termelés és a marketing szervezet „kompetenciáján” át vezet a piaci sikerig vagy bukásig. Márpedig sokszor hosszadalmas a kompetenciák különböző szempontjainak egyeztetése, a széttördelt folyamat tartalmi és időbeli összehangolása. A késéssel pedig számottevően romolhatnak vagy semmivé is válhatnak egy új termék vagy technológia piaci esélyei.
- Az éles funkcióhatárok megnehezíthetik a vállalatban belül az *információáramlást, a kommunikálást* is: ilyenkor ugyanis az információk (legalábbis elvben) csak a hierarchia mentén, vertikálisan áramolhatnak. S ennek egyik leg súlyosabb következménye a szervezet *innovációs készségének és képességének* csökkenése. Márpedig ez napjaink – és várhatóan a következő évek – egyik legjelentősebb versenyelőnye.
- Végül számolni kell a funkcionális szervezetekben az egyes szervezeti egységek és munkatársaik olykor *ellentétes motivációjával* is. (Például egy fejlesztőmérnök nem érdekelt újításának leállításában közvetlenül a fejlesztés befejezése előtt csak azért, mert a marketing jelzi, hogy megszűntek a piaci lehetőségek; vagy a termelés darabbérben fizetett munkásai sem érdekeltek olyan beruházásban, amelynek eredménye a teljesítményüket csökkentő új technológia bevezetése.) A merev funkcióhatárok tehát sokszor a *motiválás szinergiájában* rejlő összvállalati előnyöket is csökkentik, aminek hatására akár a munka- és a minőségi fegyelem is számottevően fel lazulhat.

Ezek a hátrányok – vagy legalábbis veszélyek – arra sarkallták a szervezéstudomány szakembereit és a vállalatok vezetőit, hogy új megoldásokat keressenek: olyanokat,

amelyekkel kiküszöbölhető a merev funkcionális szervezethatárok káros következményei.

Kísérletek a funkcionális határok feltörésére

A szervezés- és vezetéstudomány szakemberei, valamint a vállalatok vezetői számos módszert dolgoztak ki és vezettek be az elmúlt évtizedekben a merev funkcionális határok „feltörésére”. Ezek többsége eredményes volt: úgy növelte a szervezet rugalmasságát, működésének hatékonyságát, hogy többé-kevésbé megőrizte a funkcionális felépítés számos szakmai előnyét is. Kétségtelen azonban, hogy ebben érvényesült a „valamit valamiért” elv: az új megoldások egy részét csak adott feltételek közepette lehetett alkalmazni – más részük pedig annak a következetes és átütő erejű szakmai irányításnak nem csekély fellazításával járt, amelyet éppen a szervezet következetes funkcionális felépítése tett lehetővé. Az ilyen új szervezési és irányítási megoldások közül – szembesülve feltételeikkel, előnyeikkel és hátrányaikkal – elsősorban a következőket lehet kiemelni:

A *mátrixszervezetű irányításban* a vertikálisan ábrázolható funkcionális irányítások egymásutánját mintegy vízszintesen metszik át a termékpályák, amelyeket termék- vagy márkamenedzserek (-igazgatók) irányítanak. Ők hangolják össze a különböző funkcionális irányítások (K+F, beszerzés, termelés, marketing stb.) tartalmát, és ezzel gyorsítják fel a termékek átfutását, növelve ezzel mind a szinergiahatást, mind a költség hatékonyságot. Ez a módszer magában rejti viszont a munkahelyeken a „kettős irányítás” veszélyét – amire annak idején már Henrie Fayol is felhívta a figyelmet (Fayol, 1984). A módszer alkalmazásának feltétele, hogy a funkcionális és a termék- (vagy márká-) menedzserek a vállalati hierarchia azonos szintjén álljanak (hiszen másként nem azonos értékű a tárgyalási pozíciójuk) és vezetői alkatuk merőben különböző legyen: a funkcionális vezető mély szakismerettel következetes szakmai követelményrendszert képviseljen, a termékmenedzser viszont több szakma átfogó ismeretében nagy kompromisszumkészséggel rendelkezzen. A mátrixszervezet azonban aligha alkalmazható sikerrel merev termelési rendszerek esetében – és felesleges, költségnövelő megoldás lenne hosszú távon változatlan piaci kereslet közepette.

A *projektmenedzsment* általában kiemeli egy-egy, a vállalat szempontjából meghatározó jelentőségű – többnyire összefüggő fejlesztési, gyártási és értékesítési – feladatot a rutinszerű működésből, majd ennek végre-

hajtását „interfunkcionális” munkacsoportra, feladatcsapatra („team”, „task-force”) bízta. Ebben helyet kap valamennyi vállalati funkció képviselője. (Néha szinte a szervezet egésze is ilyen projektfelépítésben működhet: erre példák egyes tervező vállalatok vagy a menedzsment tanácsadó cégek.) Ez a szervezési és irányítási módszer akkor hatékony, ha az egyes projektek feladatai és a végrehajtás erőforrásai élesen elkülöníthetők. Ez növeli a szervezet egészének hatékonyságát, de csökkenti a rugalmasságát, hiszen „menet közben” nem vagy csak nagy veszteséggel konvertálhatók a projektek számára kiszabott részcélok, illetve az előre szétozott vállalati eszközök. A projektmenedzsment tehát akkor javasolható, ha a szervezetnek nagy és komplex feladatot kell gyorsan megoldania, és nem kell közben a piaci igények jelentős változásával számolnia. (Ennek klasszikus példája egy elnyert tender.) A projektmenedzsment többi követelménye: csak akkor lehet sikeres, ha rendelkezésre állnak azok a jó és önálló szakemberek, akiket delegálni lehet a projektet megvalósító munkacsoportba vagy feladatcsapatba; ha a vállalat vezetése olyan tervezési, ösztönzési és ellenőrzési rendszert épít ki, amellyel – Peters és Waterman szavával szólva – „szigorúan és engedékenyen” kíséri figyelemmel a „teamek” vagy „task-force-ok” munkáját (Peters-Waterman, 1982), és ha a munkacsoportban vagy feladatcsapatban alkalmazni tudják a projektmenedzsment sajátos szervezési és irányítási technikáit. [A projektmenedzsment sajátos, erősen lehatárolt területen való alkalmazása a marketing terméktervezés. Ennek során szintén a vállalat valamennyi funkcionális szervezetétől delegált szakemberek tervezik meg és kísérik figyelemmel – munkacsoportba szervezve – egy új gyártmány keresletreorientált fejlesztésének, előállításának, piaci bevezetésének és életének komplex folyamatait (Crawford, 1997).]

A *belső vállalkozás* is felfogható kisebb méretű, többnyire „párhuzamosan indított” projektmenedzsmentnek. Lényege, hogy a vállalat vezetése kitűz egy feladatot, amelynek megvalósítására önként szerveződő – de sokszor nem vagy csak részben interfunkcionális – munkacsoportok alakulnak a szervezetben. Ezek ajánlatot tesznek a feladat elvégzésére, megjelölve erőforrásigényüket, a teljesítés határidejét, részesedésüket az elért eredményből stb. A vállalat vezetése elfogadja a legjobb ajánlatokat, ezeket versenyezteti a megvalósítás kezdetekor, majd egymás után felszámolja a kevésbé hatékonyan működő munkacsoportokat, hogy végül csak a leghatékonyabb végezze el a kitűzött feladat egészét. Egy ilyen „belső projektmenedzsment” sikerének

feltétele, hogy végső eredménye nagyobb legyen, mint indításának „pazarló” ráfordítása – és hogy a vállalat vezetése szinte folyamatosan és tárgyilagos módszerrel tudja figyelemmel kísérni az elért eredményeket. Az ilyen munkacsoportok szerveződése pedig épp úgy lehet előny mint hátrány a humán erőforrás-menedzsment szempontjából: kialakíthat összeszokott, jól működő mikrokollektívákat, és elhintheti a viszálykodást is a szervezet egészében. Ebből a szempontból lényeges tényező, hogy mennyire épült be a versenyszellem a vállalati kultúrába.

Napjainkra mindinkább *interfunkcionális tevékenységekké* váltak olyanok, amelyeket korábban funkcionálisnak tekintettek, vagy amelyek mai formájukban nem is léteztek. Az előbbire példa a marketing: ez ma már nemcsak az értékesítést – adott esetben a beszerzést is – végző tevékenység, hanem a szervezet valamennyi funkcióját a piaci igényekre irányító magatartás, a valamennyi szervezeti funkciót irányító csúcavezetés szemlélete is. [Ennek fontosságát Peter Drucker már a '70-es években hangsúlyozta (Drucker, 1974)!] Az utóbbira pedig épp úgy példa a szervezet több funkcionális szervezetében végbemenő anyagáramlás irányítását, nyilvántartását és értékelését végző logisztika, mint a valamennyi funkcionális szervezet információigényét kielégítő és központi adatbázist is működtető információrendszer. Mindezek jelentősen hozzájárulhatnak a merev funkcióhatárok fellazításához és ezzel a szervezeti működés hatékonyságának növeléséhez úgy, hogy közben ne lazuljanak fel a szakmai követelmények. Ehhez azonban az szükséges, hogy a szervezet vezetői és munkatársai ne csak megismerjék egy merőben új, minden irányban nyitott kommunikálás követelményeit (a hagyományos funkcionális elzárkózás helyett), hanem ezt az újfajta kommunikálást mindennapi magatartásként meg is éljék. Ez inputjában többletterhet, outputjában látókörszélesítést igényel a munkatársaktól, a vezetőktől pedig többnyire teljes szemlélet- és vezetésmódszerváltást: hiszen így már beosztottaik is hozzájuthatnak olyan információkhoz, kialakíthatnak olyan interfunkcionális párbeszédet, amelyek korábban egyértelműen a vezetők privilégiumai voltak – és ezek révén a beosztottak mind jobban beépülhetnek magába a vezetésbe is.

A funkcióhatárok merevségének oldását szolgálják a humán erőforrás-menedzsment területén a vezetőképzés újabb megoldásai, technikái, elsősorban a nemzetközi óriásvállalatok körében. Ezeknél ugyanis lehetőség nyílik arra, hogy két körben tervezzék meg és valósítsák meg a kiszemelt jövőbeli vezetők képzését: földrajzilag akár

több évre is kiküldhetik őket különböző földrészekre, különböző országokba, hogy ezekben megismerkedjenek az azokat jellemző kultúrákkal, üzleti szokásokkal, számottevő helybeli üzletemberekkel – szakmailag pedig delegálják őket a vállalatnak azokhoz a funkcionális szervezeteihez, amelyek működése nem a jövőndő vezetők szakterületének ismeretein alapul. Így tölthet el például egy olyan kiszemelt vezetőjelölt, akinek pénzügyes a szakképesítése, akár hónapokat-féléveket is a K+F, a termelés vagy a marketing szervezetében. Persze nem azt várják el tőle, hogy kifejlesszen egy új gyártmányt, állítsa fel egy komplex termelési rendszert, vagy megtervezzen egy új piacra való betörést: „vendégszereplésének” célja, hogy megismerje az egyes funkcionális szervezetek tevékenységét, értékrendjét, vezetőik döntési szempontjait, működésük egész „filozófiáját”. Ezzel válik alkalmassá arra, hogy kinevezése után maga is hozzájáruljon szemléletével, döntéseivel, egész magatartásával a korábbi merev funkcióhatárok feloldásához. Kétségtelen, hogy napjainkban egy ilyen igen tudatos és hasznos vezető-kiválasztó és -képző rendszer megvalósításához elsősorban az óriásvállalatok rendelkeznek a szükséges erőforrásokkal: pénzzel, idővel és fiatal szakemberek utánpótlás tartalékaival.

A funkcióhatárok átjárhatóságát segíti a *többdiplomás szakemberek* képzése is. Magyarországon ez a mérnök-közgazdászok képzésével indult, napjainkban pedig a felsőoktatás integrációja teremt ehhez mind szélesebb lehetőségeket. Sőt, egyetlen diploma megszerzésésekor is számottevő előnyt adhat a választható szaktárgyak, s méginkább az integráció eredményeként már szabadon kapcsolható tudományterületek merőben új párosítása. A választás, a párosítás sikere alapvetően a felsőoktatásban részt vevő helyzetfelismerésétől, intuíciójától, előrelátásától függ, s ő viseli döntésének kockázatát is. Egyre gyakoribb azonban a fejlett ipari országokban, hogy egyes vállalatok felsőoktatási ösztöndíjakkal támogatnak velük szerződő fiatal szakembereket, akiknek előírt diszciplínapárosításokban kell megszerezniük képesítésüket – méghozzá olyan új párosításokban, amelyek hasznát üzletpolitikájuk megvalósításában már jóelőre felismerték a támogató vállalatok.

A funkcióhatárok gátjainak feloldását szolgálja bizonyos értelemben a *tevékenység-kitelepítés*, az „outsourcing” is. Ennek lényege, hogy egy vállalatnak – legalábbis elméletileg – le kell állítania minden tevékenységet, amelyet nem tud hatékonyabban végezni, mint versenytársai: ezeket olyan beszállító vagy szolgáltató szervezettől kell megrendelnie, amelyiknek ez a fő

tevékenysége (ezért érdekelt a piacvezetőkkel lépést tartó, gyors műszaki fejlesztésben) és amelyiket éles versenyhelyzete rákényszeríti mind a kedvező árajánlatra, mind a minőségi és szállítási előírások pontos betartására. Egy ilyen tevékenység-kihelyezés következménye, hogy a vállalat az adott területen már „integrálta” a funkciókat, hiszen beszállítójával vagy szolgáltatójával való kapcsolatában már csak az annál még széttagolt funkciók integrált végeredményével szembesül. A tevékenység-kihelyezés azonban csak akkor lesz sikeres, ha a megrendelő tartósan, közel azonos volumenben, minőségben és ütemben tart igényt a beszállításra vagy szolgáltatásra; a siker ellentétele pedig az óhatatlanul megnövekedő kockázat, hiszen a kihelyezéssel a vállalat működéséhez elengedhetetlen termelési-szolgáltatási tényezők kerülnek ki a vezetés döntési köréből.

Új megoldások

– az operatív működés szintjén

A szervezés- és menedzsmentelmélet szakemberei és a vállalatok vezetői egyaránt törekedtek arra, hogy új megoldásokat is kialakítsanak a bemutatott „hagyományosok” mellett. Ezek közül először két olyan módszert mutatunk be, amelyek az operatív (folyamatos, mindennapi) működés szintjén kísérel meg a funkcióhatárok „légiesítését”.

A *sejtszerű szervezet* a vállalat hagyományos, hierarchikus felépítése mellett, attól alapjaiban függetlenül jön létre. Kialakítását két megfontolásból szorgalmazták: a) Hierarchikus szervezetben korlátozott azoknak a száma, akik feljuthatnak az egyre magasabb irányítási szintekre, különösen akkor, ha a szervezeti felépítés követi a „Láptsd le a piramist!” (Carlson, 1988) és a „Az irányítás maximális íve” (Span of Control) korszerű felfogását. Ennek sokszor az a következménye, hogy kiváló szakemberek, akik előtt nem nyílik meg egyhamar a magasabb irányítási szintre lépés esélye, kiválnak a vállalatból és másutt keresik előmenetelük lehetőségét. Márpedig ezzel szegényedik a vállalat és romlik a versenyképessége. b) Az egyre magasabb irányítási szinteken mind több menedzseri feladatot kell ellátni. Ha a legkiválóbb szakemberek jutnak fel ezekre a szintekre, egyre kevesebb alkalmuk lesz arra, hogy eredeti szakmájukban tevékenykedjenek. Ha viszont „hivatásos” menedzserek töltik be ezeket a posztokat, akkor a kiváló szakemberek szükségszerűen visszaszorulnak a szervezeti hierarchia alsóbb szintjeire. Márpedig ezzel csökken mind anyagi, mind erkölcsi elismertségük, s a vállalat

vezetésének egyre nehezebb lesz őket kiemelkedő szakmai teljesítmények elérésére motiválnia.

A sejtszerű szervezet feladata, hogy kiküszöbölje ezeket a veszélyeket. Ennek érdekében *kettős értékrendet* hoz létre a vállalatnál. Egyiket a szokásos szervezeti hierarchia testesíti meg, a másik azonban független ettől: ennek elismeréseiben a szervezetből kiemelt szakértői csoportok tagjai részesülnek, akiknek sem anyagi, sem erkölcsi értékelése nem igazodik a hierarchiai szintekéhez. (Megtörténhet, hogy az egyik élvonalbeli szakértői csoport tagjainak nagyobb a jövedelme, mint a vállalat csúcsvezetőjéé.) Az ilyen szakértői csoportok többnyire a vállalat stratégiájához vagy operatív működéséhez illeszkedő, és a csúcsvezető vagy az igazgatótanács által jóváhagyott *komplex* feladatokat végeznek – vagyis a csoport szakmai összetételében több hagyományos funkció, tudományos diszciplína képviselője kap helyet. Egy ilyen szakértői csoport tevékenysége azonban nem tekinthető projektmenedzsmentnek, mert a csoport nem kapja meg előre a feladatának elvégzéséhez szükséges valamennyi erőforrást, sőt, nem épül be tagjai közé a megvalósításhoz szükséges valamennyi funkció képviselője sem. A hiányzó erőforrásokat és szakembereket a csoport a vállalat hagyományos (hierarchikus) szervezetétől „igényeli”, – ám ezeket folyamatosan biztosítja is számukra a vállalat vezetése.

Ez a sejtszerű szervezet *áttör*i a hagyományos funkciók korlátait a vállalat jövője szempontjából *súlyponti kérdésekben*, de működtetésének alapvető feltétele, hogy

- a sejtekbe valóban csak a kiemelkedő képességű szakembereket sorolják be (ha nem ezt teszik, a vállalat egészében romlik az ösztönzés határfoka);
- helyesen tűzzék ki a sejtek feladatait (ha a vállalat szempontjából felesleges vagy megoldhatatlan problémákkal foglalkoznak, óhatatlanuk megfogytatkozik szakmai tekintélyük, ami ismét rontja a vállalat egészében az érdekeltségi rendszer határfokát);
- a sejtszerű szervezetekbe besoroltak érdekeltsége számottevően függjön az elért eredményektől is (vagyis az ne csak kiemelkedő szakértelműk automatikus elismerése legyen);
- a vállalat vezetése időben bocsássa a csoport rendelkezésére a vállalat hierarchikus szervezetétől igényelt erőforrásokat (ennek hiányában ugyanis akár meg is semmisülhetnek egy sejtszerű szervezet előnyei); és
- a hierarchikus szervezetben dolgozók is fogadják el a már említett kettős értékrendet (ha ez nem történik

meg, a sejtszerű szervezet akár rombolja is a vállalat egészében a teljesítményeket).

Az előnyök – mint legtöbbször a gazdasági életben – hátránnyal is járhatnak: a sejtszervezetek váratlan igényeinek kiszolgálása fennakadást okozhat a hierarchikus szervezet operatív működésében. Ezért a sejtszervezeti forma alkalmazásának egyik alapvető feltétele többnyire az, hogy nagy legyen a vállalat hierarchikus szervezetében az *operatív működés rugalmassága*.

* * *

A merev funkcióhatárok légiesítésének másik új megoldása az operatív működés szintjén a vállalat *tanulórendszerként* való működtetése. Ezzel kapcsolatban azonban mindenekelőtt egy félreértést kell tisztázni: a tanulórendszerként való felfogás nem azt jelenti, hogy a felgyorsult műszaki és gazdasági feltételek között, amikor egyre csökken a tudás feleződésének ideje, minden vezetőnek és munkatárnak folyamatosan tanulnia kell, szüntelenül tovább kell képeznie magát szakterületén, vagy szakmai fejlődése keretében akár több szakmát is el kell sajátítania. A tanulórendszer azt jelenti, hogy a *szervezet* – és nem csak annak valahány egyede! – tanul folyamatosan.

A tanulórendszer-elmélet szerint a szervezet tanulása *kétkörös folyamatban* megy végbe (Stacey, 1990). Az alsó kör tartalma: a szervezet egésze érzékeli a környezet kihívásait, ezekre válaszol, majd ismét érzékeli válaszána környezeti fogadtatását, s ennek tanulságait levonva helyesbíti korábbi válaszát. Bonyolultabb ennél a felső kör tartalma: a szervezet kialakult értékrendjére, kultúrájára alapozva válaszol a környezet kihívásaira; a válasz kedvezőtlen fogadtatása azonban megrendítheti értékrendjét, kialakult kultúráját; ezért szembe kell néznie az értékrend, a kultúra módosításának feladatával is, ami el is bizonytalaníthatja működését, vissza is foghatja reagálóképességét; s ha kultúrájának, értékrendjének módosítását idejében el is tudja végezni, még mindig kiderülhet, hogy ezt is kedvezőtlenül fogadja a környezet – ami a már „megfélelmitett” vállalatban újabb és most már még nehezebben végrehajtható értékrend- és kultúraváltást tesz szükségessé. Mindebből kitűnik: a szervezet tanulórendszerként való felfogása nem „beiskolázási” probléma, hanem olyan, ami igen komoly koncepcionális, szervezési és irányítási feladat elé állítja a szervezet csúcsvezetőjét és egész menedzsmentjét.

Témánk szempontjából a tanulórendszerként való működésnek mind alsó, mind felső köre a funkcióhatárok meghatározott mértékű légiesítésén alapul: a szervezet

minden funkcionális egységének ugyanis *egyformán* kell érzékelnie a környezet kihívásait és a vállalati válasz fogadtatásait – s az egységeknek *azonos értékrenddel és kultúrával*, illetve ezek azonos tartalmú módosításával kell válaszolniuk a környezet kihívásaira, majd az egyre újabb vállalati válaszok fogadtatására. Vagyis a szervezet funkcionális egységeinek el kell feleltetniük hagyományos és sajátos funkcionális érdekeiket, döntési szempontjait, működési rutinjait, hogy a szervezet egésze a funkciók felett álló érdekek, döntési szempontok és működési módok szerint reagálhasson környezetének kihívásaira és értékítéleteire.

A szervezet tanulórendszerként való felfogása – megítélésünk szerint – operatív, *nem pedig stratégiai* lehetőség. Gyorsan változó világunkban ugyanis olyan alapvető változásokkal – és ennek megfelelően olyan elementáris kockázatokkal – kell a stratégiai tervezésnek számolnia, amelyek időhorizontja messze meghaladja a pusztá reagálását. Ezért a stratégiai tervezés nem egy szervezet egészének a környezet „pillanatnyi”, rövid távon változó kihívásaira adható válaszára alapul: a stratégia sikere valójában az igazgatótanács vagy a csúcspann „látomásán”, a távoli jövő trendjeinek helyes felismerésén múlik (Hoványi, 1999).

* * *

A funkciók merev határait oldja fel a vállalat központi adatbázisára épülő *informatikai rendszer* is. Ezen belül azonban nemcsak az adatbázishoz való legszélesebb körű hozzáférés segíti a funkciók kommunikálását, hanem az is, hogy a vezetők és munkatársaik a szervezeti struktúrától függetlenül folytathatnak egymással párbeszédet, vagy akár többszereplős megbeszéléseket. Ennek megvalósulása azonban nemcsak az informatikai rendszer alkalmasságától függ: a csúcspann vezetésnek ebben az esetben olyan vállalati értékrendet és kultúrát kell kialakítania, amelyben a munkatársak nem ellenfélnek, hanem segítő partnernek tekintik más funkciók szakembereit – és olyan információkat kell beépíttetnie az informatikai rendszerbe, amelyek segítségével mindenki könnyen felismerheti, hogy kihez fordulhat szakmai véleményért egy-egy komplex feladat megoldásához. Egy gyártmányfejlesztő mérnöknek például nemcsak a központi adatbázis beszerzési piacról szóló információihoz kell hozzájutnia, hanem arról is tájékozódnia kell, hogy melyik marketingszakemberhez célszerű fordulnia az értékesítés piaci lehetőségeinek megismerésére (Gates, 1995).

Új megoldások – a stratégia szintjén

A stratégia szintjén másképp vetődik fel a vállalati funkciók szerepe. Ennek áttekintéséhez azonban célszerű először számításba venni a stratégiai tervezés és döntés néhány jellemzőjét:

– A *stratégiai döntés* (D_s) alapvetően négy tényezőt mérlegel a következő „képlet” szerint:

$$D_s = (H_i - R_i)p_i - \dot{A}_j \cdot p_j$$

ahol H_i adott stratégiai variáns teljes hozama (beleértve a piaci és technológiai pozíciót, az elért goodwill-t stb.); R_i a stratégiai variáns ugyanilyen teljes értelemben vett ráfordítása; p_i a variáns és a számított értékek bekövetkezésének együttes valószínűsége; \dot{A}_j a hozam mínusz ráfordítás-áldozat, amelyet akkor kell hozni, ha a stratégiai variáns pályájáról át kell térni egy másik pályára; p_j pedig ennek az átállásnak a valószínűsége.

– A *stratégiai döntés előkészítéséhez* több tényező alakulását kell prognosztizálni, számításba venni vagy meghatározni: ki kell alakítani egy *víziót* a környezet alakulásának várható változásairól (ebben segít a politikai, gazdasági, társadalmi, technikai, jogi, környezetvédelmi, képzési feltételek, vagyis a „STEEPLE” számbavétele); meg kell határozni a vállalat küldetését (ami a „SWOT” betűszó szerint a vállalat erős oldalainak és gyenge pontjainak, valamint a környezeti lehetőségeknek és a fenyegetéseknek a számbavételét követeli meg, mindezt az „alapvető hozzáértés” – a „core competence” meghatározásával); végül ezek alapján ki kell alakítani a vállalat *önazonosságát, kultúráját és arculatát* (ez a „corporate identity”, a „corporate culture” és az „image”), amelyek lehetővé teszik a vállalat eredményes működésében érdekelt valamennyi politikai, gazdasági és társadalmi szereplő (a „stakeholder”) „goodwill”-jének elnyerését.

– A környezeti változások és a stratégia-végrehajtás ütemében célszerű két alapesetet megkülönböztetni. Az elsőben a környezeti változások lassúbbak, mint a stratégia végrehajtásának időigénye, vagy időigényük azzal nagyjából azonos; a másodikban viszont kevesebb idő telik el a környezeti változások között, mint amekkora a stratégia végrehajtásához szükséges. Ebben a második esetben tehát a stratégia reakcióidejének felgyorsítására van szükség ahhoz, hogy a vállalat eredményes legyen.

Lassúbb környezeti változások esetén a vállalati funkciók szervezeteinek két feladatuk van a stratégiai tervezés során: hozzá kell járulniuk a stratégiai döntést hozó igazgatótanács vagy csúcsvezetés víziójának kialakításához saját szemszövegükből, saját szakértelmükkel kialakított prognózaikkal – és véleményezniük kell a kialakított stratégiai variánsokat saját értékrendjük szerint a döntéselőkészítés fázisában. (A döntések végrehajtása természetesen szintén a funkcionális szervezetekre vár majd.) A lassúbb környezeti változások esetében tehát a funkcionális szervezetek információinak, álláspontjának integrálása részben a vállalat stratégiát tervező egységére, részben a stratégiai döntéshozóra vár, s ezek – a környezeti kihívásokra adható válaszok eredményességét figyelembe véve – egyik vagy másik funkció szempontjait tekinthetik elsődlegesnek az integráció során. Ilyen súlypontok képzésével érhetik el ugyanis, hogy az előbbieken bemutatott „képlet” eredménye az optimális stratégiai variáns szerint alakuljon. Lassúbb környezeti változások esetében is nyílik azonban *kerülőt* a funkcióhatárok légiesítésére: a döntést hozó testület vagy személy külső szakértő csoportot vesz igénybe mind víziójának kialakításához, mind stratégiai döntésének előkészítéséhez. Ebben a csoportban már közösen dolgozhatják ki prognózaikat, tehetik meg javaslataikat a különböző diszciplínákat képviselő szakértők az ötletről, a delphi, az NCM (nominálcsoport), a funkcióelemzés stb. módszer segítségével (Roóz 1995). Egy ilyen *kerülőt* pedig – a tapasztalatok szerint – nem felesleges ráfordítás a döntéshozó számára: nemcsak ellenőrzi a vállalati funkciók prognózisait, javaslatait, hanem az integráció magasabb szintjén számos innovatív gondolatot is felvethet – közelítheti az említett „képlet” eredményét az elérhető maximumhoz.

* * *

A vállalat *reakcióidejénél gyorsabb környezeti változások* esetében két lehetősége van a döntéshozónak arra, hogy a stratégia megvalósítása lépést tartson a változások ütemével: vagy már gyenge jelekből is következtetnie kell a majdan bekövetkező környezeti kihívásokra, vagy olyan rugalmassá kell tennie a vállalat szervezetét és működését, hogy az gyorsabban tudjon alkalmazkodni a környezet váratlan változásához. Mindkét esetben jelentős előny, ha megvalósul a vállalati funkciók légiesítése. Ennek érdekeltiségi alapja az a kézzelfogható fenyegetettség, amely a környezeti kihívásból ered. Ha tudatosul ez a fenyegetettség, akkor könnyebben integrálódnak a funkcionális részérdekek („Egy csónakban

evezünk a fenyegető hullámok között!”) és megélednek az eltoppult, betokosodott funkcionális reagálások („Ne kényelmeskedjünk, hiszen mindnyájunk egzisztenciája forog kockán!”). A környezeti kihívás tudatosítása, majd a vállalati rugalmasság növelése pedig elsősorban a csúcsvezető feladata: neki kell jól kommunikálnia a kialakuló veszélyről – és neki kell kialakítania azt a vállalati önazonosságot, kultúrát és arculatot – a már említett lépésekkel –, amelyik megalapozza a funkciók együttgondolkodását és rugalmas, kreatív reagálásukat a felgyorsult környezeti kihívásokra. Ennek a kettős vezetői feladatnak az elvégzését segíti a „business intelligence” és az „innovációt serkentő vezetés” módszere (Hoványi, 1999). Az előbbi előírja a vállalat valamennyi funkcionális egységének, hogy folyamatosan figyelje a környezeti változások gyenge jeleit saját szakterületén és háladéktalanul továbbítsa ezeket a stratégiai tervezés szervezetéhez. Az utóbbi pedig – több jól ismert és bevált menedzsment technikával – olyan kreatív légkört teremt a vállalatnál, amelyik előfeltétele annak, hogy a szervezet egésze hosszú távon rugalmasan, gyors váltásokkal működjék.

A racionális irányítás „aranyketrece”

Gondolatmenetünk elején Max Webert idéztük: azt a tételt, hogy a hatékony vállalati működés előfeltétele a szigorú szakszerűség, amelyet a funkciók egyértelmű elkülönítése hoz létre. Weber szerint az így felépülő hierarchikus szervezetben alakítható ki a valóban racionális irányítás.

Az utóbbi években, évtizedekben többen megkérdőjelezték, hogy pusztán racionális irányítással elérhető-e a maximális hatékonyság az irracionális elemeket is tartalmazó külső és belső vállalati környezetben? Sokan úgy ítélték meg, hogy napjaink mind gyorsabban változó feltételei között a racionális irányítás csupán vasrácsos ketrec, amely egy elmélet szűk mozgásterébe zárta az irányítást – és a szakszerűségüket ünneplő vállalati funkciók csak még jobban elmerévitették a vállalat működését a kialakított ketrecben.

Ezért a menedzsmentelmélettel foglalkozók és a gyakorló vállalatvezetők több módszert dolgoztak ki, amelyekkel – reményeik szerint – kiszabadíthatják az irányítást weberi ketrecéből. Jelenlegi gondolatmenetünk végeredménye mindezzel kapcsolatban talán az lehetne, hogy – a megváltozott külső és belső környezeti kihívások hatására – valóban létre kell hozni olyan szervezeti formákat és irányítási technikákat, amelyek hatékonyab-

bak a merőben új feltételek között, de meg kell tartani a szakszerűség és az egyértelmű irányítás érdekében a funkcionális és hierarchikus felépítés számos elemét is. A menedzsment egyik fő feladata várhatóan az lesz a jövőben, hogy egymással összhangban működtesse a két-fajta irányítást: a racionális irányítás olyan „aranyketrec” legyen, amelynek ajtaja nyitva áll a működést felgyorsító interfunkcionális szervezeti és irányítási módszerek egyidejű alkalmazására.

Irodalom

- Barker, J. R. (1993): Tightening the Iron Cage: Concerted Control in Self-managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, 38.k. pp. 408-437.
- Carlson, J. (1988): *Lapítsd le a piramist!* Bp. 2V. 135 p.
- Crawford, C. M. (1997): *New Products Management*. Boston, Irwin, McGraw-Hill, pp. 262-267.
- Drucker, P. (1974): *Management. Task, Responsibilities, Practices*. New York, Harper and Row, 839 p.

- Fayol, H. (1984): *Ipari és általános vezetés*. Bp. Közgazdasági és Jogi Kiadó
- Gates, B. (1995): *The Road Ahead*. New York, Viking, 286 p.
- Hoványi Gábor (1999): A vállalat mint tanulórendszer. Egy nyugati vállalatkonceptió kritikája. *Közgazdasági Szemle*, 45.k. 1.sz. p. 45-52.
- Hoványi Gábor (1998): *Menedzsment koncepciók, menedzsment módszerek*. Pécs, Janus Pannonius Egyetemi Kiadó. 272 p.
- Nohria, N. – Berkeley, J. D. (1994): *The Virtual organization. Bureaucracy, Technology and the Implosion of Control*. (In *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organisational Change*. Thousand Oaks, Sage Publications, pp. 108-128.
- Peters, T. J.–Waterman, R. H. (1982): *In Search of Excellence*. New York, Harper and Row
- Roóz József (1995): *Vezetésmódszertan*. Bp. Perfekt Kiadó Rt. pp. 134-136.
- Stacey, R. (1996): *Strategic Management and Organizational Dynamics*. London, Pitman Publishing. 520 p.

E számunk szerzői:

Dr. HOVÁNYI Gábor a közgazdaságtudomány doktora, a PTE tanszékvezető egyetemi magántanára; **KAPÁS Judit** egyetemi adjunktus, DE Közgazdasági és Üzleti Tudományok Intézete; **BUZÁDY Zoltán** MBA, egyetemi tanársegéd, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék; **MOLNÁR Márk** egyetemi hallgató, BKÁE; **Dr. BARAKONYI Károly** tanszékvezető egyetemi tanár, PTE Stratégiai Menedzsment Tanszék; **Kim WARREN** stratégia és nemzetközi menedzsment oktató, London Business School; **George DAY** marketing professzor, Wharton Business School, Philadelphia; **Ryan K. LAHTI** vezetési tanácsadó, HAY Group Szervezeti Hatékonyság és Vezetésképzési Intézet, Los Angeles; **Michael M. BEYERLEIN** igazgató, Center for the Study of Work Teams, pszichológia professzor, North-Texas University; **Mark COOK** és **Sandra MACDONALD** előadók, University College Northampton; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.